



ECONOMÍA Y DIRECCIÓN

¿PARA QUÉ NECESITA UN EMPRESARIO LA ECONOMÍA?

Prof. Juan José Toribio, profesor del IESE, Economía

¿Qué relevancia tiene la economía para la gestión empresarial? ¿Ha cambiado la relación entre estas dos disciplinas a lo largo de medio siglo? Este artículo analiza el papel de la economía en el mundo del *management*.

«SEGUIMOS SIN ENCONTRAR UN PLENO ENCAJE DE LA VISIÓN MACROECONÓMICA CON LOS FUNDAMENTOS DEL *MANAGEMENT*, PERO LA *SENIORITY* (GRAN EUFEMISMO) PROBABLEMENTE NOS HA HECHO UN POCO MENOS IMPACIENTES Y QUIÉN SABE SI MARGINALMENTE MÁS SABIOS.»

■ Cómo era la economía hace cuarenta y cinco años, y cómo entendían los empresarios su función en ese entorno? ¿Qué ha cambiado desde entonces? No sé si a los más jóvenes les interesan este tipo de cuestiones, pero no puedo dejar de evocar el panorama de 1963, porque fue entonces cuando me incorporé al IESE, uniendo los esfuerzos de mi trabajo a los de otros dos jóvenes economistas (Bernie Villegas y Antonio Argandoña), que también acababan de fichar por la institución.

Nadie decía entonces que trabajábamos en una “escuela de negocios” o, por lo menos, yo no lo oí. Si lo hubieran afirmado, quizá no les habríamos entendido bien, pues ese concepto no se manifestaba entonces con la misma claridad que hoy. Lo cierto es que “Gestión Empresarial” y “Economía” eran campos académicos que aparecían fuertemente entrelazados. Se enseñaba “Administración de Empresas” en las Facultades de Economía mediante una ligera especialización que se limitaba al último curso de carrera, pues los cuatro primeros eran comunes para los alumnos que aspiraban a trabajar en el campo de la economía general y para aquellos otros que pretendían orientar su vida profesional al ámbito de la empresa.

La gente del IESE parecía tener las ideas un poco más claras, aunque –pienso yo– debían ser también tributarios de su tiempo, porque hablaban de lanzar en 1964 un programa “Máster en Economía y Dirección” (MED), de donde cabía deducir que también consideraban estrechamente relacionadas la ciencia económica y la gestión empresarial. Pensemos que, en el mismo año en que nació el IESE, un grupo de empresarios (no especialistas en “macro”) creaban en Barcelona una institución denominada Círculo de Economía, no de “gestión” ni de “dirección”. Ésa era la cultura imperante.

EL PRESTIGIO DE LA ECONOMÍA

Lo cierto es que, por entonces, incorporar el término “Economía” añadía ciertas dosis de lustre y prestigio a todo lo que tuviera relación con la dirección, la gestión o la mera administración de las empresas, algo hoy muy difícil de entender, pero que en aquella época parecía cobrar cierto sentido. En mi opinión, contribuían a ello dos razones:

- Las Facultades de Ciencias Económicas se habían creado en España pocos años antes y habían absorbido, para dotarlos del halo universitario, a los antiguos estudios de las Escuelas Superiores de Comercio, en las que algunos de nosotros habíamos iniciado nuestra formación.
- La economía había accedido, de golpe, al primer plano de la actualidad española, desplazando en las cabeceras de la prensa a la retórica política. Tras una larga etapa de aislamiento internacional, el mundo occidental abría algunas puertas al régimen español, pero tal soplo de

aire fresco –por leve que fuera– provocó una auténtica pulmonía, de naturaleza económica, en la sociedad ibérica. Durante años, el Estado había gastado en exceso; su intervención en la economía era absoluta; el sector privado apenas latía; el déficit exterior crecía sin parar, y el Banco de España se había quedado sin reservas de divisas. Ése era el cuadro clínico de la sociedad española del momento.

El régimen gobernante entendió que el futuro inmediato del país no se jugaba ya en la dialéctica autoritaria, la evocación de pasadas batallas o las grandilocuencias imperiales, sino en el terreno simple, duro, difícil y prosaico de la economía. Ahí había que actuar.

Y fueron economistas (a los que se conoció como “tecnócratas”) quienes tomaron las riendas de la situación, imprimiendo a la sociedad española un brusco giro, basado en la estabilidad y la liberalización de la economía. La mayoría de los empresarios intuyeron que se abría un horizonte novedoso, de auténtica ruptura con el pasado y cuyas consecuencias no eran fácilmente previsibles, por lo que se hacía necesario comprender bien todos los parámetros de la nueva situación. Y se abrieron a los economistas.

Pero ni éstos ni sus aprendices (es decir, jóvenes como Argandoña, Villegas y yo) entendíamos bien qué aportaban a una buena gestión empresarial (a eso se dedicaba el IESE) conceptos como la contabilidad nacional, la balanza de pagos o las tablas *input-output*, que era lo que en la Facultad de Ciencias Económicas nos habían enseñado. Como yo debía ser el más ingenuo de los tres, me atreví a preguntárselo públicamente al primer director del IESE, Antonio Valero, durante un claustro que celebramos en algún hotel de la costa. Recuerdo haberme sentido abrumado por su respuesta, formulada en un aluvión de razones, sentencias y afirmaciones rotundas.

De ellas entendí muy poco. Sólo creí intuir que los elementos del entorno económico configuraban uno de los ingredientes básicos de la política de empresa (véase el artículo de Eduardo Ballarín), y que la planificación estratégica habría de encontrar orientaciones decisivas en una adecuada prospectiva económica. Con todo, seguía sin quedarme claro el tema, y sólo un profesor sénior (Rafael Termes) me manifestó que participaba de mis dudas, y que él tampoco encontraba una línea académica convincente.

Con ese armazón mental fui enviado al ITP de la **Harvard Business School**, pero allí no apareció ningún profesor de Economía. En busca de mejores orientaciones, inicié un doctorado en el Departamento de Economía de la **Universidad de Chicago**, aunque también allí *Business Administration* se estudiaba en una escuela bien diferenciada. Profesores que serían después premios Nobel de Economía (cinco de ellos)



La manera más natural de ahorrar en su oficina...

Ahora, los nuevos equipos multifunción color **iRC2380i**, consumen menos energía (**3W**)*, contribuyendo al ahorro en su factura y al respeto por el medioambiente.

...a todo **color**

Con las nuevas **iRC2380i**, el color se convierte en un aliado en su trabajo sin ser un gasto. Además, con el nuevo software **iW360**, dispondrá de una solución global en la gestión de documentos, haciendo su trabajo más rápido, eficaz y por lo tanto, más rentable.



you can
Canon



Optimice su tiempo
Conozca más en www.canon.es/iw360

* el consumo más bajo del mercado.

«TODAVÍA A MEDIADOS DE 2007, ES DECIR, CUARENTA Y CUATRO AÑOS DESPUÉS DE HABERME INCORPORADO AL IESE, SEGUÍA PREGUNTÁNDOME POR LA RELEVANCIA DE LA ECONOMÍA –COMO CAMPO DEL SABER– PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.»

nos deslumbraban por su empeño en poner a prueba nuestra capacidad de trabajo y la consistencia lógica de nuestros razonamientos. Uno de ellos (el inolvidable Milton Friedman) me adscribió a su seminario de “Money and Banking”, al que me incorporé con la esperanza de encontrar una relación estrecha con el mundo de las finanzas corporativas. No fue así; la dinámica del seminario me condujo, por el contrario, a escribir una tesis doctoral sobre algo aparentemente tan esotérico como “*La demanda de dinero en un entorno de inflación reprimida*”. Friedman llegó a felicitar me porque, según él, mi trabajo acotaba el verdadero alcance de la “trampa de liquidez” keynesiana, reduciéndola a un mero caso particular, y ya se sabe que, para todo buen friedmaniano, poner en solfa a Keynes constituía el más alto objetivo intelectual.

Aquello obviamente me satisfizo como economista, pero yo sabía que tenía que volver al IESE, y ¿quién podría allí estar interesado en algo tan teórico como la “trampa de liquidez” de Keynes? Ciertamente, nadie lo estuvo, salvo algunos colegas economistas del área de Política de Empresa, por cierto tan desorientados como yo mismo. No obstante, los participantes en los programas del IESE querían saber cómo funcionaba la economía, cuáles eran las bases del pensamiento económico, cuáles los resortes para valorar adecuadamente la situación, y cuáles los fundamentos de las políticas aplicables. Nunca –a mi entender– estuvo claro el encaje de todo ello en la planificación empresarial ni en los esquemas de política de empresa. De hecho, mis colegas economistas y yo pasábamos de dirigir casos de dirección general o responsabilidad social corporativa (tampoco entonces se llamaba así) a explicar los elementos de la coyuntura, o las bases y errores del pensamiento económico marxista, todo ello sin solución de continuidad ni nexo que lo hilvanara.

MACRO Y MICROECONOMÍA

Y sin embargo, parecía funcionar a plena satisfacción, de acuerdo con los *inputs* que nos llegaban. En algunas ocasiones, estuvimos tentados de sustituir las sesiones de entorno macro en el master por “fundamentos de microeconomía”, aprovechando que, por entonces, Michael E. Porter y sus seguidores estaban ya elaborando una línea académica de “estrategia competitiva” que tomaba muchos elementos del análisis microeconómico para otorgarles relevancia empresarial. Pero no nos atrevíamos a prescindir de las sesiones de macroeconomía que tan bien eran aceptadas (entre otras razones, porque la coyuntura cambiaba cada año) y la dirección del programa no encontraba hueco para aumentar nuestra participación en el mismo. Sólo muy recientemente hemos logrado incluir unas sesiones de microeconomía en el MBA. Así han transcurrido años y décadas. En mi opinión, seguimos sin encontrar un pleno encaje de la visión macroeconómica con los fundamentos del *management*, pero la *seniority* (gran eufemismo) probablemente nos ha hecho un poco menos

impacientes y quién sabe si marginalmente más sabios. Por razones que se me escapan, empresarios y directivos aspiran a compartir hallazgos, errores, aciertos y fracasos, propios de los economistas profesionales. Quizá desean entender lo que dice la prensa especializada y despejar dudas sobre su relativa importancia en el mundo de la gestión diaria, o quizá la macroeconomía les fascina intelectualmente.

En esas estamos todavía. La economía mundial (y, desde luego, la española) han experimentado, desde 1963, cambios decisivos. Tras cuatro décadas con un crecimiento global acumulado del cuatro por ciento anual, el mundo está hoy integrado por sociedades mucho más prósperas, con oportunidades de negocio que no podían soñarse en 1963. Es verdad que, en el camino, casi el ochenta por ciento de las grandes empresas existentes hace cuarenta y cinco años han desaparecido (aniquiladas por los vaivenes de la coyuntura económica) y seguramente la gran mayoría de las hoy existentes seguirán el mismo curso en décadas inmediatas. Pero también es cierto que aquellas empresas fueron sustituidas por otras mejor adaptadas a las nuevas circunstancias, y cabe esperar que también las actuales encuentren sucesión en otras mejores.

Por lo demás, todas las economías se encuentran hoy mucho más abiertas al exterior, las innovaciones tecnológicas se difunden más rápidamente que en el pasado, las redes de información resultan mucho más completas y complejas, los movimientos internacionales de capital son más intensos, y las interacciones culturales más estrechas. Ignoro con qué éxito logramos transmitir esas circunstancias en nuestros programas, en qué medida resulta útil a los participantes en los mismos, y por qué les gusta tomar conciencia de un mensaje tan poco tranquilizador. Sólo sé que nos piden saber más.

Todavía a mediados de 2007, es decir, cuarenta y cuatro años después de haberme incorporado al IESE, seguía preguntándome por la relevancia de la economía –como campo del saber– para la gestión empresarial. En agosto estalló la llamada “crisis *subprime*”, que dio un vuelco a las finanzas internacionales, con efectos probablemente irreversibles en una buena parte de la economía mundial. Volví de nuevo a contemplar, en buenos gestores de empresas, tantas caras de inquietud como en aquellos puntos bajos del ciclo económico que se registraron en 1974, siete años después (1981), doce años más tarde (1993), en un lustro posterior (1998) y en otro lapsus temporal similar (2003). Me trasladaron otra vez –como a mis colegas economistas– la misma petición: “*Danos tu opinión sobre la crisis económica, sus efectos y su posible duración*”. No sé cual es el nexo intelectual de nuestros esquemas mentales (los de los economistas) con la gestión diaria de los directivos, pero si oír nuestras opiniones les ayuda, qué más da esperar otros cuarenta y cinco años para averiguarlo.